ACADEMIA HUMANITÁRIA · HUMANITAIRES JOBS

Mini MBA Gestão de projetos e IA: PMP, PRINCE2, Agile e PMD Pro aplicados à ação humanitária

Material do curso · Semana 1 : O projeto humanitário, o seu ciclo e o panorama das metodologias

Um programa de exatamente 3 meses (12 semanas, 144 horas) para gerir projetos humanitários com as grandes metodologias e a inteligência artificial: ciclo de projeto, PMBOK e PMP, PRINCE2, Agile (Scrum, Kanban) e abordagens híbridas, Project DPro (PMD Pro), quadro lógico, teoria da mudança e gestão baseada em resultados, planeamento e caminho crítico, orçamento do doador e valor agregado, riscos e partes interessadas, MEAL, relatórios aos doadores, gestão de alterações, liderança e encerramento. Em cada etapa, a IA (Claude, Gemini, Copilot e ferramentas de gestão de projetos) é utilizada com método, protegendo os dados das pessoas assistidas. Exercícios numéricos corrigidos, três exames mensais com estudos de caso e um diploma verificável da Academia Humanitária. Programa independente de preparação: não atribui as certificações PMP, PRINCE2 nem PMD Pro, que se obtêm através dos exames oficiais.

https://humanitairejobs.org/pt/academia/mini-mba-gestion-projet-ia/semaine-1/

Documento gratuito da Academia Humanitária. Pode ser impresso e partilhado livremente para fins de formação, sem modificações.

Semana 1 : O projeto humanitário, o seu ciclo e o panorama das metodologias

Objetivos

- Definir projeto, programa e portefólio, e distinguir o projeto humanitário das operações correntes.
- Descrever o ciclo de projeto humanitário e compará-lo com os ciclos do PMBOK, PRINCE2, Agile e Project DPro (PMD Pro).
- Escolher uma abordagem (preditiva, adaptativa ou híbrida) consoante a incerteza, o doador e o contexto.

Projeto, programa, portefólio

Um **projeto** é um esforço **temporário** para criar um resultado único: construir 40 pontos de água, entregar transferências monetárias a 3 000 agregados familiares durante seis meses, abrir uma clínica móvel. Tem um início, um fim, um orçamento, uma equipa e objetivos definidos.

Um **programa** agrupa vários projetos relacionados para obter benefícios que nenhum projeto isolado produziria: por exemplo, um programa de segurança alimentar que reúne um projeto de dinheiro, um agrícola e um de nutrição. Um **portefólio** é o conjunto de projetos e programas de uma organização ou de um escritório de país, gerido para alcançar a estratégia.

As **operações**, pelo contrário, são contínuas: os salários, a gestão da frota de veículos, a manutenção de um armazém. Muitos fracassos vêm de uma confusão: um projeto que se transforma numa operação sem fim, sem orçamento nem responsável claro.

> Este programa é independente. PMI, PMP, CAPM e PMBOK são marcas do Project Management Institute; PRINCE2 é uma marca da PeopleCert; Project DPro e PMD Pro pertencem à PM4NGOs. O Mini MBA prepara e introduz estes métodos; não atribui as suas certificações.

O ciclo de projeto humanitário

A maioria das organizações humanitárias segue um ciclo de cinco ou seis etapas, inspirado na gestão do ciclo de projeto da Comissão Europeia:

1. **Identificação**: avaliação de necessidades, análise do contexto e dos atores, decisão de intervir.
2. **Conceção**: análise de problemas, teoria da mudança, quadro lógico, orçamento, proposta ao doador.
3. **Arranque e planeamento detalhado**: contrato, recrutamento, plano de trabalho, plano MEAL, plano de aprovisionamento.

4. **Execução e acompanhamento**: atividades, acompanhamento de indicadores, gestão de riscos e de alterações.
5. **Avaliação**: intercalar ou final, segundo os critérios do CAD da OCDE.
6. **Encerramento**: relatório final, encerramento financeiro, transferência, lições aprendidas.

O ciclo não é linear: o acompanhamento alimenta os ajustes, e as lições de um projeto alimentam a conceção do seguinte. Em emergência aguda, as etapas sobrepõem-se: distribui-se antes de ter um quadro lógico perfeito e regulariza-se depois.

Panorama das metodologias

Os métodos de gestão de projetos não se opõem; respondem a necessidades diferentes:

- **PMBOK e PMP** (Project Management Institute, Estados Unidos): um corpo de conhecimentos, princípios e domínios de desempenho, muito utilizado no mundo; a certificação PMP é a mais conhecida no setor privado e em muitas agências.
- **PRINCE2** (PeopleCert, Reino Unido): um método estruturado por princípios, práticas e processos, com papéis e pontos de controlo claros; frequente no Reino Unido, na Europa e em projetos financiados por governos.
- **Agile** (Scrum, Kanban): abordagens adaptativas, por ciclos curtos, nascidas no software e úteis quando a solução não é conhecida de antemão.
- **Project DPro (antigo PMD Pro)** (PM4NGOs): um guia e uma certificação concebidos para o setor do desenvolvimento e humanitário, que integram quadro lógico, MEAL e exigências dos doadores.
- **Quadro lógico e gestão baseada em resultados (GBR)**: as ferramentas de conceção e de prestação de contas exigidas pela maioria dos doadores (União Europeia, agências da ONU, cooperações bilaterais).

Um gestor de projeto humanitário eficaz retira algo de cada um: o rigor orçamental e contratual da abordagem preditiva, a justificação contínua do PRINCE2, os ciclos curtos do Agile para o incerto e a linguagem de resultados esperada pelos doadores.

Preditiva, adaptativa ou híbrida?

A abordagem escolhe-se com duas perguntas: **conhece-se a solução?** e **é provável que os requisitos mudem?**

- **Preditiva** (em «cascata»): quando o entregável está bem definido e é estável. Exemplo: construir uma escola segundo plantas aprovadas.
- **Adaptativa** (ágil): quando se aprende pelo caminho. Exemplo: conceber com a comunidade um mecanismo de feedback e reclamações, ou uma aplicação de recolha de dados.
- **Híbrida**: o caso mais frequente na ação humanitária. O contrato, o orçamento e o quadro lógico são fixados com o doador (preditivo), mas as modalidades de execução ajustam-se por ciclos curtos ao contexto (adaptativo).

A **gestão adaptativa** é hoje incentivada por vários doadores, desde que as decisões sejam documentadas: porque se muda, com que dados e com que aprovação.

Onde a IA ajuda no ciclo de projeto e onde não deve decidir

A IA generativa (Claude, Gemini, Copilot e as funções de IA integradas nas ferramentas de gestão de projetos) pode ajudar em cada etapa:

- **Identificação**: resumir avaliações de necessidades públicas, estruturar uma análise de contexto a partir dos seus documentos.
- **Conceção**: propor uma árvore de problemas, uma primeira versão de quadro lógico, criticar a coerência de uma proposta.
- **Planeamento**: decompor o trabalho, propor um cronograma, detetar dependências esquecidas.
- **Acompanhamento**: preparar painéis, resumir atas, analisar feedback qualitativo anonimizado.
- **Relatórios e encerramento**: primeiros rascunhos de relatórios, sínteses de lições aprendidas.

Três regras valem para todo o programa: **nunca introduzir dados pessoais de beneficiários** numa ferramenta não validada pela sua organização; **verificar cada número** produzido pela IA; **manter a decisão humana** em tudo o que afeta as pessoas (focalização, seleção, segurança, recrutamento).

> A IA prepara, o gestor de projeto verifica e decide. Continua responsável por tudo o que assina e envia ao doador.

O papel do gestor de projeto humanitário

O gestor de projeto é responsável por entregar os resultados acordados **respeitando o âmbito, o prazo, o orçamento e a qualidade**, protegendo as pessoas. Na ação humanitária acrescentam-se:

- a **prestação de contas às populações afetadas** (Norma Humanitária Essencial, CHS);
- o **cumprimento das regras do doador** (elegibilidade das despesas, aprovisionamento, visibilidade, relatórios);
- a **segurança** do pessoal e dos parceiros;
- a **coordenação** com os clusters, as autoridades e os outros atores.

O PMI descreve ainda as competências esperadas segundo três eixos: os **métodos de trabalho** (técnicas de gestão de projetos), as **competências humanas** (liderança, negociação, comunicação) e a **visão de negócio** (estratégia, ambiente, valor). Os novos exames dão um peso crescente ao terceiro eixo.

Exercício: escolher a abordagem de três projetos

Situação. O escritório de país da ONG fictícia Amana deve lançar três projetos: A) reabilitar 12 furos segundo plantas técnicas validadas, orçamento de 360 000 USD em 10 meses; B) conceber com três comunidades um mecanismo de feedback e reclamações adaptado às mulheres e às pessoas idosas, orçamento de 45 000 USD; C) um programa de dinheiro de emergência de 6 meses, cujo montante de transferência depende da evolução dos preços nos mercados.

Trabalho pedido. 1) Que abordagem para cada projeto? 2) Para A, qual é o orçamento mensal médio? 3) Que tarefa confiar à IA em cada um e qual proibir-lhe?

Correção. 1) A: preditiva (entregável conhecido e estável). B: adaptativa (aprende-se com as comunidades por ciclos curtos). C: híbrida (quadro contratual fixo, montante da transferência revisto segundo o acompanhamento dos mercados). 2) 360 000 ÷ 10 = 36 000 USD por mês em média (a despesa real seguirá o cronograma das obras). 3) A: a IA pode propor a decomposição do trabalho e o cronograma; não valida as decisões técnicas dos engenheiros. B: a IA pode sintetizar feedback anonimizado; não decide os canais sem consulta. C: a IA pode ajudar a analisar séries de preços públicas; não escolhe os agregados beneficiários.

A reter

- Um projeto é temporário e único; um programa agrupa projetos relacionados; um portefólio serve a estratégia.
- O ciclo de projeto humanitário vai da identificação ao encerramento, com acompanhamento contínuo e lições aprendidas.
- PMBOK/PMP, PRINCE2, Agile, Project DPro e o quadro lógico são complementares.
- A abordagem híbrida é a mais frequente: quadro contratual preditivo, execução adaptativa.
- A IA prepara, o ser humano verifica e decide; nenhum dado pessoal de beneficiários numa ferramenta não validada.

Quiz

1. Um projeto distingue-se de uma operação porque é:
   A. Mais caro
   B. Temporário e produz um resultado único
   C. Sempre financiado por um doador
   D. Gerido pela sede

2. Que referencial foi concebido especificamente para o setor do desenvolvimento e humanitário?
   A. PRINCE2
   B. Scrum
   C. Project DPro (PMD Pro)
   D. PMBOK

3. Para co-conceber um mecanismo de reclamações com comunidades, a abordagem mais adequada é:
   A. Adaptativa, por ciclos curtos
   B. Preditiva estrita
   C. Nenhum método
   D. Apenas a do doador

4. A maioria dos projetos humanitários financiados por um doador é gerida de forma:
   A. Puramente ágil
   B. Sem cronograma
   C. Puramente preditiva
   D. Híbrida

5. Que tarefa nunca deve ser delegada na IA?
   A. Propor um esquema de relatório
   B. Resumir uma ata
   C. Selecionar os agregados beneficiários
   D. Detetar dependências num cronograma

Respostas do quiz : 1. B · 2. C · 3. A · 4. D · 5. C